

UM SAFÁRI DE ESTRATÉGIA NO CERRADO MINEIRO: CONCEPÇÕES DE ESTRATÉGIA EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

STRATEGY SAFARI IN CERRADO MINEIRO: CONCEPTIONS OF STRATEGY IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

UN SAFARI DE ESTRATEGIA EN CERRADO MINEIRO: CONCEPCIONES DE ESTRATEGIA EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIAS EMPRESAS

João Paulo Seno

Professor da Faculdade Pitágoras de Uberlândia - MG.
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia, UFU, Brasil
Av. Dos Vinhedos, 1200, Morada da Colina, Uberlândia, MG – Brasil
Telefone: (34) 3292-1900
E-mail: jpseno@uol.com.br

Lucas Borges Kappel

Funcionário do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia
Av. Doutor Randolpho Borges Júnior, 2.900, CEP 38064-300, Uberaba, MG – Brasil
Telefone: (34) 3319-6000
E-mail: lucaskappel@yahoo.com.br

Marlos Vinícius Ramos

Coordenador e Consultor da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia
Especialista - MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas
Av. Vasconcelos Costa, 1500, CEP 38400-452, Uberlândia, MG – Brasil
E-mail: marlosramos@yahoo.com.br

Jacqueline Florindo Borges

Professora Assistente da Universidade Federal de Uberlândia
Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP-SP)
Av. João Naves de Ávila, 2121, Santa Mônica, CEP 38408-100, Uberlândia, MG – Brasil
Telefone: (34) 3239-1500
E-mail: jac.borges@uol.com.br

Artigo recebido em 10/06/2013. Revisado por pares em 13/07/2014. Reformulado em 31/08/2014. Recomendado para publicação em 25/11/2014 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/12/2014. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

RESUMO

Nós analisamos as concepções de estratégia de empresários que participam do Programa Empreender, desenvolvido pela Associação Comercial e Industrial de Uberlândia - ACIUB. O objetivo foi identificar quais escolas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) fundamentam as concepções, visto que o programa busca formar agentes estratégicos para conquistar mercados e atuar no desenvolvimento da cidade e da região. Para a coleta de dados, empregamos a observação direta extensiva por meio de formulário e o método de análise de conteúdo. Os resultados mostram que a atuação ampla e transformadora que se espera desses agentes pode ser limitada por um imaginário dominado pela escola do planejamento e a concepção da estratégia é deliberada como plano.

Palavras-chave: Estrategistas; Estratégia empresarial; Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

We analyzed the conceptions about strategy of entrepreneurs who participating in the Empreender Program, develop by Associação Comercial e Industrial de Uberlândia – ACIUB. The aim was identifying which schools (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) underlie the conceptions, since the program seeks to form strategic agents to conquer markets and act on development of the town and the region. To collect data we used extensive direct observation through a form and the content analysis method. The results show the broad and transformative role expected from these agents may be limited by an imaginary dominated by the *planning* school and the strategy is deliberate and seems a plan.

Keywords: Strategy; Business strategy; Micro and small enterprises.

RESUMEN

Nosotros analizamos las concepciones de estrategia de empresarios que participan del Programa Empreender, desarrollado por la Asociación Comercial e Industrial de Uberlândia - ACIUB. El objetivo fue identificar cuales escuelas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) fundamentan las concepciones, pues el programa busca formar agentes estratégicos para conquistar mercados y actuar en el desarrollo de la ciudad y de la región. Para la colección de datos fue utilizado la observación directa extensiva por medio de formulario y el método de análisis de contenido. Los resultados apuntan que la actuación amplia y transformadora que se espera de esos agentes puede ser limitada por un imaginario dominado por la escuela del planeamiento y la concepción de la estrategia es deliberada como plan.

Palabras-clave: Estrategas; Estrategia empresarial; Micro e pequeñas empresas.

1 INTRODUÇÃO

Em 2004, uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com a Fundação Universitária de Brasília (FUBRA), mostrou os condicionantes da taxa de mortalidade de empresas constituídas de 2000 a 2003 (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2004). Essa pesquisa foi realizada em âmbito nacional e identificou que o Brasil estava posicionado entre os países com maiores taxas de mortalidade de empresas do mundo, um problema para a economia e a sociedade do país.

O Programa *Empreender* surgiu nesse cenário, a partir de uma parceria entre o SEBRAE e a Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB), e está em vigor em todas as Unidades da Federação e no Distrito Federal. O programa foi desenvolvido a partir do uso de metodologia alemã baseada na prática do associativismo. Núcleos setoriais ou grupos formados por empresários de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) de um mesmo segmento empresarial (portanto, concorrentes) são constituídos e são promovidas reuniões em associações comerciais locais.

Essas reuniões são coordenadas por consultores e têm por objetivo identificar problemas e buscar soluções de forma participativa, por meio da troca de experiências e de aprendizado conduzido pelos próprios empresários. Os objetivos do programa são ambiciosos, pois implicam uma atuação ampla e complexa dos participantes: (1) incentivar a busca de novos mercados e tecnologias; (2) sensibilizar os empresários para adoção de posturas frente aos desafios atuais e futuros; e (3) desenvolver lideranças empresariais (CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS DO BRASIL, 2013).

Em âmbito local, a Associação Comercial e Industrial de Uberlândia (ACIUB) (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE UBERLÂNDIA, 2010), em parceria com a CACB, o SEBRAE, a Prefeitura Municipal e a Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Minas Gerais (Federaminas) apoiam e conduzem o Programa Empreender, que visa a mobilizar empresários de micro, pequenas e médias empresas para: (1) conquistar mercados, (2) atuar como agentes estratégicos no processo de desenvolvimento da cidade e da região; (3) aumentar a competitividade das MPMEs; (4) além das vantagens econômicas,

busca-se o aprendizado pela troca de experiências: ganha o empresário, ganha o setor, ganha a cidade, ganha o estado.

No Brasil, as MPMEs são responsáveis por grande parte dos postos de trabalho, por geração e distribuição de renda, e por possuírem características singulares que as fazem especiais, diferentes e necessárias ao processo de desenvolvimento da economia de uma nação (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007). Este aspecto, porém, precisa ser contextualizado, pois a visão das pequenas empresas como organizações intensivas em mão de obra e baixa aplicação de tecnologia não se aplica igualmente a todos os países, nem mesmo entre setores da indústria de um mesmo país (BEAVER; PRINCE, 2004; GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2013).

O perfil do empreendedor brasileiro passa por uma transição nos anos recentes. A principal razão para a criação de empresas já não é a necessidade de sobrevivência, tampouco a inovação, razão comum em países desenvolvidos. Os empreendedores brasileiros representam um grupo que busca oportunidades de negócio para iniciar um empreendimento. Contribuíram para isso as mudanças nos cenários macroeconômico e social do Brasil, desde o início do século XXI, especialmente a expansão do emprego, maior acesso ao crédito, melhorias na distribuição da renda, expansão do mercado interno de consumo de massa, aumento do nível de escolaridade, dentre outros (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2013).

Nós analisamos, neste artigo, as concepções de estratégia de empresários de MPMEs que participam do Programa Empreender, ACIUB, Uberlândia. O objetivo foi identificar quais escolas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) fundamentam as concepções de estratégia desses empresários, visto que o programa busca formar agentes estratégicos para conquistar mercados, e também atuar no processo de desenvolvimento da cidade e da região, ou seja, espera-se desses agentes uma atuação ampla e transformadora. Nós adotamos, como pressuposto, que concepções mais abrangentes da estratégia podem auxiliar a atuação que diz respeito a diferentes níveis da realidade: os indivíduos, a empresa, a cidade e a região.

Estruturamos este artigo em cinco seções, além desta introdução. Na próxima seção analisamos as MPMEs no Brasil. Na seção seguinte descrevemos as escolas da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Na seção de procedimentos metodológicos apresentamos as técnicas e procedimentos utilizados para a coleta de dados: entrevista estruturada e análise de conteúdo. Em uma seção seguinte, descrevemos e analisamos os resultados da pesquisa. Uma seção de conclusão encerra o artigo.

2 AS MPMES NO BRASIL: CONTEXTO, GESTÃO E ESTRATÉGIA

As pequenas empresas brasileiras despertam interesse acadêmico e também econômico e social, constituindo-se em objeto de estudo científico e de projetos de fomento para o desenvolvimento local, nacional e mundial. Do ponto de vista acadêmico, as pesquisas sobre pequenos negócios emergiram nos anos 1970 (LIBERMAN-YACONT; HOOPER; HUTCHINGS, 2010) e 1980 (TAN; FISCHER; MITCHELL; PHAN, 2009). Atribui-se às micro e pequenas empresas um papel fundamental no desenvolvimento social e econômico moderno, vibrante e progressivo de diversas cidades e regiões do país, incluindo a regeneração econômica e cultural de regiões em decadência com a geração de novos pontos de vista, concepções e práticas sobre os problemas sociais, e a constituição de novos centros de poder; em outras palavras, esses empreendimentos contribuem com a diversidade econômica, social, cultural e política do país (BEAVER; PRINCE, 2004; CHER, 1990; GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2013; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2012). É necessário ressaltar que estudos vêm mostrando que, além dessa face amigável e de uma imagem positiva, o empreendedorismo está inserido nas relações sociais, políticas, econômicas e culturais também de forma obscura, não somente emancipatória, mas opressora (BEAVER; PRINCE, 2004; JONES; SPICER, 2009; VERDUIJN; DEY; ESSERS, 2014).

Uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2012) informa que as micro e pequenas empresas representavam 99% de um total de 6,3 milhões de empresas no Brasil. Um em cada quatro brasileiros tem negócio próprio ou está envolvido na criação de sua empresa – *Global Entrepreneurship Monitor* (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2012). Isto totaliza 27% da população adulta do país e faz do Brasil o terceiro país em número de empreendedores do mundo, ficando atrás apenas da

China e EUA (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2012). No que tange à geração de emprego e de renda, os pequenos negócios destacam-se por serem intensos na absorção de mão de obra, quando comparados às grandes empresas. Os pequenos negócios geram 25% do PIB brasileiro e 52% do saldo de empregos formais, representando 40% da massa salarial (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2012).

Pesquisa realizada pelo SEBRAE, denominada *MPE Indicadores – Pequenos Negócios no Brasil*, mostra a presença e o papel desses negócios na geração de emprego e salários: eles crescem mais nas pequenas empresas (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2012). Em relação à distribuição geográfica dos pequenos negócios, dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011) mostravam a seguinte distribuição dos 6,9 milhões de pequenos negócios optantes pelo Simples Nacional: 51% na região sudeste, 24% na região sul, 15% na região nordeste, 7% na região centro-oeste, e 3% na região norte. Segundo Amorim (1998), o desenvolvimento fundamentado nas grandes empresas tende a ser mais excludente e concentrador, enquanto o das pequenas e médias criam oportunidades de um desenvolvimento mais integrador, economicamente mais justo e socialmente mais desejado.

A classificação das pequenas empresas em relação ao porte não é unanimidade entre os pesquisadores. Diversos critérios são utilizados, tanto qualitativos quanto quantitativos. Os critérios mais adotados para classificação do porte da empresa são o faturamento e o número de funcionários. Um dos mais utilizados é o do Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar N° 123, de 14 de dezembro de 2006: (1) micro empresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00; (2) pequena empresa: receita bruta anual Superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2006). Outro exemplo de classificação, no Brasil, é adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2000), que considera o número de funcionários da empresa com distinção entre dois setores: (1) empresas no setor industrial: micro (0-19), pequena (20-99), média (100-499), grande (acima de 500); (2) setor comercial e de serviços: micro (0-9), pequena (10-49), média (50-99), grande (acima de 100).

Em 2004, pesquisa realizada pelo SEBRAE e parceiros, referente aos anos de 2000, 2001 e 2002 mostrou que 49,4% das empresas criadas encerravam as atividades em até dois anos, 56,4 % em até três anos e 59,9% em até quatro anos (CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS DO BRASIL, 2013; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2004). O fato de possuir uma das mais altas taxas de mortalidade de empresas do mundo gerava, na época, custos econômicos e sociais para o país (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2004): desemprego com a dispensa da mão de obra, perda da poupança devido aos impactos na distribuição de renda, impactos sobre o Produto Interno Bruto do país, afetado pela redução na produção em região com maior concentração de empresas.

Dentre os fatores condicionantes dessa alta taxa de mortalidade foram identificadas: falhas gerenciais e falta de conhecimento do mercado (análise dos clientes, da concorrência, dos fornecedores, da localização, investimento necessário, aspectos legais e relacionados à mão de obra), causas econômicas conjunturais, ausência ou reduzidas políticas públicas e a burocracia relacionada aos aspectos legais. Pesquisa mais recente (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013) mostra que a taxa de mortalidade de MPes vem se reduzindo, e a taxa de sobrevivência vem aumentando (anos de 2005, 2006 e 2007). Porém, a mortalidade causada por falhas gerenciais e falta de conhecimento do mercado ainda estão presentes em pesquisa com empresas do estado de São Paulo (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SP, 2014). Nascimento et al. (2013) lembram que muitas empresas são fechadas sem que sejam feitas as baixas em registros formais, por isso a taxa de mortalidade pode ser maior, se essa prática ocorre e não é coibida.

Conforme pesquisa internacional realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2013), esse condicionante da mortalidade das empresas – falhas gerenciais e de conhecimento de mercado – vem sendo alterado nos últimos anos. Proprietários de micro e pequenas empresas têm buscado conhecer mais o mercado e fatores gerenciais para criarem e gerirem empresas. Em relação a este aspecto, tem sido fundamental, no Brasil, o aumento da taxa de escolaridade dos empreendedores nos últimos anos. A maioria, porém, ainda se caracteriza por possuir o Ensino Médio completo e o superior incompleto. Contudo, alguns problemas persistem: desigualdade no

acesso à tecnologia e no nível de transferência e desenvolvimento de tecnologia em empreendimentos novos e em crescimento, o que compromete a capacidade de contribuírem com a inovação no país.

No que diz respeito às características das micro e pequenas empresas, atribui-se um papel importante ao empreendedor na condução do negócio e na tomada de decisão. Segundo Mintzberg (1979), a estrutura organizacional normalmente encontrada nas empresas de pequeno porte é, de modo geral, classificada como simples, centralizadora, com coordenação por supervisão direta exercida pela cúpula estratégica: fundadores, proprietários/gestores. Mintzberg e Quinn (2001) nomearam as organizações de pequeno porte de organizações empreendedoras.

Essas organizações possuem uma departamentalização orgânica, baseada em tarefas com pouca padronização e especialização, o que dá flexibilidade maior a essas organizações, quando comparadas com grandes empresas. Essas organizações possuem melhor desempenho, se comparadas com aquelas de grande porte, quando se trata da execução de atividades específicas, das quais se exigem habilidades e/ou especialização de serviços. Portanto, elas também são capazes de responderem rapidamente às alterações no mercado, uma vez que estabelecem relações mais próximas com fornecedores e compradores (CHER, 1990).

A formação e o desempenho de empresas de pequeno porte estão inevitavelmente relacionados com o seu fundador, não apenas em função das estruturas objetivas, mas também por meio de configurações subjetivas, dentre elas a sua história familiar (GORTON, 2000), suas atitudes e visão sobre os aspectos estratégicos do mercado (MAJUMDAR, 2008) e sua visão para competir e colaborar (MORRIS; KOÇAK; ÖZER, 2007). A estratégia, em pequenas empresas, é fortemente influenciada por uma abordagem empreendedora e pelo comportamento individual do proprietário/dirigente sobre seu processo de formação (GIMENEZ, 1998, 2000; LEMES; PISA, 2010).

Ainda que as questões relacionadas às atitudes, cognições, intenções, motivações de empreendedores e estrategistas sejam críticas para os estudos de pequenas firmas e empreendedorismo, essa linha de pesquisa foi pouco explorada nos anos 1990 e na primeira

década dos anos 2000 (CARSRUD; BRÄNNBACK, 2011; GRÉGOIRE et al., 2006; POWELL, 2014).

A questão *quem é o empreendedor* dominou a pesquisa sobre empreendedorismo de 1981 a 1986 (GRÉGOIRE et al.; 2006). Já no período de 1987-1992, a pesquisa foi dominada por novos temas relacionados com fatores contextuais e com a performance de novos negócios; de 1983 a 1998, a agenda de pesquisa foi dominada por questões de performance e pelo diálogo com as teorias do campo da estratégia (visão baseada em recursos, inovação e aprendizagem, dentre outras); a partir de 1999, a agenda de pesquisa passou a tratar de temas emergentes relacionados à questão do coletivo dessas organizações (redes) e aspecto sociais, culturais e políticos (empreendedorismo social, indústria criativa, empreendedorismo verde etc.). Powell (2014) trata das consequências do impessoalismo nos estudos de estratégia e argumenta que o retorno ao personalismo nas pesquisas desse campo podem reconectar a estratégia com a responsabilidade moral.

Em estudo sobre a tomada de decisões estratégicas em micro firmas Australianas prestadoras de serviço em tecnologia da informação, Liberman-Yacont, Hooper e Hutchings (2010) analisam que tais decisões são caracterizadas por influências idiossincráticas: preferências pessoais dos gestores-proprietários, valores e personalidade, e também pelos recursos internos da firma. A administração de pequenas firmas *não pode ser separada das motivações e das ações de atores-chave*, os quais são fundamentais para a modelagem das interações, dos estilos de gestão, das estruturas e culturas organizacionais, dos padrões de gestão oriundos dos sucessos e fracassos de práticas de negócios (BEAVER; PRINCE, 2004).

Ocupados com as rotinas e o dia a dia da gestão, os administradores reduzem sua ação como estrategistas, afirma Montgomery (2012, p. 18), ou seja, eles reduzem sua atuação na "campanha que uma empresa faz no mercado: o domínio no qual compete, a forma como compete e o que quer atingir". Para essa autora, na medida em que a estratégia se torna um trabalho de *experts*, limitado ao processo de planejamento anual, fica esquecido que "a estratégia não é um destino nem uma solução. Não é um problema a ser resolvido. É uma jornada, e precisa de liderança permanente"; em outras palavras, precisa de um "estrategista" (MONTGOMERY, 2012, p. 21).

Em estudo sobre o futuro da pesquisa sobre pequenos empreendimentos, Tan et al. (2009) mostram que uma das mais significativas oportunidades para construir melhores teorias (*better theory*) e para refinar teorias existentes é o estudo de grupos de pequenas empresas em contextos particulares. Os autores também mostram que o tipo de análise mais popular em pesquisas sobre pequenas empresas é o inventário proposicional, em análises qualitativas com epistemologia positivista. O segundo tipo de contribuição teórica mais comum no campo é a teoria de processo baseada na tradição da pesquisa qualitativa e estruturalista (interdependências entre uma realidade socialmente construída e regularidades padronizadas em um espaço sócio-histórico específico).

Dois outros caminhos para a construção de teorias no campo, também baseadas na pesquisa qualitativa, é o desenvolvimento ou refinamento de (uma rede) conceitos e constructos (distinções entre micro, pequenos, médios e grandes negócios; distinção entre empreendedor, gestor), e a construção de tipologias que auxiliam no contraste de tipos de constructos e processos existentes e tipos de influências e condições que caracterizam contextos específicos (TAN et al., 2009).

3 O ELEFANTE DA ESTRATÉGIA: DEFINIÇÕES E ABORDAGENS

Não existe consenso na literatura acadêmica sobre o conceito de estratégia. Isso implica variadas classificações, tipologias e concepções. Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que se trata de uma palavra definida de uma forma e usada de modo diferente, sem perceber-se a diferença. Para capturar as diferentes concepções, ontologias e epistemologias da estratégia no campo da Administração, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 12) recorreram ao imaginário das fábulas – "Os cegos e o elefante". A moral é que nenhum dos cegos (pesquisadores de estratégia) consegue enxergar o elefante inteiro (a estratégia). O fato de cada estudioso tocar apenas em uma ou outra de um tema vasto e diverso faz com que prossiga ignorando aquilo que o outro diz. Assim, os estudiosos da estratégia seguem discutindo algo que nenhum deles viu!

Em relação à formação, duas vertentes da estratégia são analisadas por Mintzberg e Waters (1985): deliberada e emergente. A primeira enfatiza o planejamento prévio, o direcionamento das ações pautadas nesse planejamento, todos os planos táticos e

operacionais baseados nele, além do controle do processo; ou seja, traz à realidade assuntos e procedimentos intencionais já pensados por intermédio de um processo de formulação seguido de outro de implementação. A segunda, entretanto, trata a estratégia como algo a se realizar e a se desenvolver, na medida em que as mudanças ou as decisões no ambiente competitivo se fazem necessárias; tal estratégia é a resposta a uma determinada situação. Assim, estas últimas são praticadas nas dinâmicas das organizações sem serem objeto de planejamento (MINTZBERG, 1998). Em relação a essas duas vertentes de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 267), afirmam que "nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle". Portanto, a pergunta que de fato importa é: *que grau de cada uma é adequado, onde e quando?*

Ao falar do papel do administrador e sua relação com a estratégia, Mintzberg (1998) recorre novamente ao imaginário e utiliza a metáfora da arte. O autor defende a elaboração da estratégia de maneira *artesanal*, em contrapartida ao desenvolvimento racional e às estratégias deliberadas, baseadas em planejamento e plano-padrão de ação. A ideia do estrategista-artesão mostra, segundo o autor, uma maneira mais eficaz de se elaborar a estratégia, porque destaca outras características relevantes dessa atividade e processo, tais como a experiência, a intuição, os sentimentos e o comprometimento, de forma que a deliberação pode ocorrer concomitantemente ao controle, à flexibilidade e à aprendizagem comercial (MINTZBERG, 1998).

A palavra estratégia não se prende a uma única definição e pelo menos cinco concepções podem ser identificadas na literatura sobre o assunto (MINTZBERG, 1987, 1990; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000):

(1) plano: estratégia como uma situação futura desejada, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Uma análise que compara o estado atual da empresa com o futuro desejado estabelece a lacuna (*gap*), que deverá ser superada por meio de um planejamento formal, com objetivos e planos de ação, e uma clara definição de onde a empresa deve estar o futuro;

(2) padrão: estratégia como um comportamento baseado em um padrão de comportamentos que emerge no cotidiano das atividades, que surgiu no passado, que se perpetua no presente e se projeta para o futuro;

(3) posição: estratégia vista como criação de uma posição única e valiosa na indústria em busca de vantagem competitiva e que envolve um conjunto de atividades;

(4) perspectiva: estratégia como cultura e ideologia, diz respeito à maneira como a organização realiza as atividades;

(5) pretexto (truque): estratégia como manobras ou movimentos que visam a enganar o oponente, tendo em vista a vantagem competitiva na guerra concorrencial.

Com o propósito de conhecer o elefante da estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem um safári por dez escolas de pensamento nesse campo de estudos, identificadas pelos autores e por eles reunidas em três grupos (quadro 1).

O primeiro grupo possui três escolas de natureza prescritiva e deliberada, ou seja, as escolas que estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são de fato formuladas. Essas escolas tratam as estratégias como um processo formal, controlado e consciente de adaptar a organização ao seu ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Também pressupõem uma elevada flexibilidade dos aspectos internos da organização e do ambiente em que ela atua para atender aos interesses da organização. Estas escolas são: *Design*, Planejamento e Posicionamento.

Outro grupo é composto por seis escolas, apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como descritivas. Essas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégia e têm se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal e mais com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. Em outras palavras, os estudiosos que representam as escolas deste grupo entendem que a organização se comporta estrategicamente, mesmo sem a evidência de procedimentos intencionais.

Os estudos que compõem as diferentes escolas do segundo grupo ampliaram nossa compreensão sobre a administração estratégica ao trazerem novas temáticas de pesquisa:

comportamento empreendedor, papel da cultura e das relações de poder, aspectos relacionados à cognição, ao papel dos ecossistemas na sobrevivência ou mortalidade de organizações, e as necessidades de aprendizado estratégico. Este grupo é formado pelas seguintes escolas: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental.

Quadro 1 – Escolas de estratégia e o processo de formulação de estratégia.

	Escolas	Conteúdo estratégico	Dimensões-chave	Disciplina-base e fontes de imagens da estratégia
Natureza prescritiva	Design	Estratégia como concepção, planejamento simples, informal, deliberado e prescritivo.	Análise SWOT.	Metáfora da arquitetura
	Planejamento	Planos decompostos em subestratégias e programas.	Programação, orçamento, cenários.	Influências da Engenharia, planejamento urbano, teoria de sistemas e cibernética
	Posicionamento	Posições genéricas planejadas, análises econômicas e competitivas.	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva.	Economia (Organização industrial), história militar
Natureza descritiva	Empreendedora	Perspectiva (visão) pessoal e única do empreendedor.	Golpe ousado, visão, critério.	Influência de estudos da Economia
	Cognitiva	Perspectiva mental (conceito individual).	Mapa, quadro, conceito, estilo, percepção, interpretação, relacionamento, esquema.	Psicologia
	Aprendizado	Processo emergente de aprendizagem.	Incrementalismo, competência essencial.	Influências da Psicologia e da Pedagogia, Teoria do caos (Matemática)
	Poder	Padrões, posições políticas e cooperativas, conflitos e jogos de poder.	Barganha, conflito, coalizão, jogo político, rede, aliança.	Ciência política
	Cultural	Perspectiva coletiva, no nível micro e macro.	Cultura, valores, crenças, mitos, símbolos, rituais, ideologias.	Antropologia
	Ambiental	Posições específicas (chamadas nichos), genéricas.	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho.	Biologia, Sociologia política
Descritiva Prescritiva	Configuração	Processo de transformação.	Configuração, foco especial em transformação, revolução, revitalização.	História

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptada de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

O último grupo é composto pela escola da Configuração, apresentada como uma combinação de todas as outras escolas, de maneira a aceitar as constantes mudanças da competição e do mundo atual, que precedem transformações, revoluções e revitalizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Esta escola representa o esforço dos autores de enxergar o elefante completo. E o safári promovido por eles mostra as diferentes concepções, ontologias e epistemologias que caracterizam o complexo espaço da formação de estratégia.

Em busca de uma abordagem crítica e de uma agenda de pesquisa sobre pequenas firmas e o setor de negócios que elas constituem, Beaver e Prince (2004) e Nonaka e Souza (2011) argumentam que a pesquisa em estratégia sugere que as atividades estratégicas, no setor de pequenos negócios, são mais informais, intuitivas e invisíveis, com decisões incrementais que buscam adaptação e pequenos ajustes, em contraposição ao que as escolas estratégicas de natureza prescritiva propõem. Beaver e Prince (2004) também questionam a pressuposição que ter um plano implica ter uma estratégia. As literaturas de estratégia e empreendedorismo correm o risco de obterem uma pintura incompleta, avaliam Wiklund e Shepherd (2005), se restringirem a pesquisa sobre o desempenho da firma à orientação empreendedora, visto que o acesso a capital e o dinamismo do ambiente, dentre outros fatores, interagem e afetam o alcance dos objetivos ao longo do tempo. Por isso, ter um plano não implica uma única direção – além do sucesso, o fracasso também faz parte do empreendedorismo e do mundo dos pequenos empreendimentos (McCARTHY; RIORDAN; GRIFFIN, 2014).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa, aplicamos a tipologia das escolas da estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) para analisar quais delas fundamentam as concepções de estratégia de empresários que participam do Programa Empreender, promovido pela ACIUB em Uberlândia (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE UBERLÂNDIA, 2010). A condução da pesquisa foi baseada no interpretativismo, pois os pesquisados foram convidados a descrever suas concepções de estratégia, seus posicionamentos subjetivos acerca das vantagens e das desvantagens (SILVERMAN, 2009).

A pesquisa tem, como fonte, dados primários coletados com o uso da técnica de formulário, uma modalidade de observação direta extensiva (LAKATOS; MARCONI, 2010). O formulário foi elaborado com dez questões, sendo duas perguntas fechadas e oito abertas, relacionadas com o objetivo da pesquisa, ou seja, as concepções de estratégia do público pesquisado. O público desta pesquisa é formado pelos sócios proprietários, diretores ou gerentes gerais que participam diretamente do processo de formação, elaboração e/ou implantação da estratégia na empresa.

O contato dos pesquisadores com esse público ocorreu de forma presencial, na própria associação, no início das reuniões de seis núcleos setoriais, com um total de trinta empresários/gestores de MPMEs participantes do Programa Empreender. Houve interação entre pesquisador e pesquisado, momento em que o objetivo da pesquisa foi apresentado. O contato presencial entre pesquisadores e pesquisados ocorreu do início ao término do preenchimento do formulário. O preenchimento ocorreu de forma imediata e foi realizado pelo próprio pesquisado. Os trinta formulários preenchidos na modalidade presencial foram analisados na pesquisa.

Na tentativa de ampliar o número de respondentes, oitenta formulários foram encaminhados para os e-mails de empresários que participam do Programa Empreender, e cinco formulários foram retornados. Três formulários recebidos nesta modalidade foram excluídos por estarem criticamente incompletos. Dois formulários foram respondidos por pessoas pertencentes à mesma empresa e utilizamos, como critério, a análise do formulário cujo respondente ocupa cargo mais alto na hierarquia da empresa, o que é coerente com o objetivo da pesquisa, e excluímos o outro.

Um total de trinta e um formulários foram analisados. Dentre eles, alguns não continham determinadas informações; porém, não se tratava de aspectos críticos para o objetivo da pesquisa e eles foram analisados: um formulário não continha informação sobre a data de fundação da empresa, dois não informaram o número de funcionários e dois não informaram o faturamento anual bruto.

Em relação à natureza da abordagem dos dados, quantificamos as respostas do público pesquisado, mas o foco metodológico é o problema interpretativo do significado

(SILVERMAN, 2009), a análise das palavras e das imagens (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2010; CORNELISSEN; HOLT; ZUNDEL, 2011) da estratégia. Na primeira etapa da análise, fizemos a leitura das respostas dos empresários sobre o que é a estratégia, as vantagens e as desvantagens de sua aplicação nas empresas de micro e pequeno porte à luz das dimensões-chave, apresentadas no Quadro 1 (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Realizamos o cruzamento de cada resposta com cada dimensão, utilizando o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2009; BAUER; 2010). Quando um elemento do texto se referia à determinada dimensão, um registro positivo foi feito para posterior contagem. Em uma segunda etapa da análise, fizemos o julgamento de situações em que as respostas não permitiam um registro positivo imediato, a partir da leitura e releitura das respostas e discussão para se chegar ao consenso a respeito da ocorrência da dimensão, usando, para isso, uma planilha eletrônica (KELLE, 2010; KRONBERGER; WAGNER, 2010).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentamos as concepções de estratégia de trinta e um empresários/gestores de MPMEs participantes do Programa Empreender, promovido pela ACIUB – Uberlândia. Para a análise, consideramos as dimensões-chave de cada uma das escolas de estratégia apresentadas no Quadro 1 (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), calculamos a frequência com que algumas palavras e expressões aparecem nas respostas e registramos o vínculo com a dimensão correspondente. Na Tabela 1, apresentamos o perfil do público pesquisado. A maioria dos empresários é do sexo masculino, cuja faixa etária é de 39 anos ou menos, e são os proprietários da empresa.

Tabela 1 – Perfil do público da pesquisa

Gênero	Frequência absoluta	Frequência relativa
Feminino	8	25,81%
Masculino	23	74,19%
Total de respondentes	31	100%
Faixa etária		
39 anos ou menos	15	48,39%
40 a 49 anos	5	16,13%
50 a 59 anos	4	12,91%
60 anos ou mais	6	19,35%
Não informou	1	3,22%
Total de respondentes	31	100%
Posição na empresa		
Proprietário	23	74,19%

Gestor Profissional	7	22,58%
Conselheiro	1	3,23%
Total de respondentes	31	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Tabela 2, apresentamos informações sobre o setor de atividade econômica das empresas. O Programa Empreender é desenvolvido por meio do associativismo, os empresários não são obrigados a participar. Além disso, em cada núcleo setorial reúnem-se empresários que são concorrentes no mercado em que atuam. A maior frequência ocorre no setor de varejo alimentar, seguido do comércio atacadista/varejista, venda de jornais/revistas e outros, e materiais de construção.

Tabela 2 – Setores em que se inserem as empresas dos empresários pesquisados

Setor	Frequência absoluta	Frequência relativa
Comércio atacadista/varejista	5	16,1%
Agência de turismo/viagens	3	9,7%
Venda de jornais, revistas e outros	5	16,1%
Varejo alimentar	8	25,8%
Consultoria em gestão	1	3,2%
Transportes	2	6,5%
Publicidade e propaganda	1	3,2%
Materiais de construção	5	16,1%
Serviços médicos	1	3,2%
Total de empresas	31	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Solicitamos aos empresários a data de fundação da empresa e, a partir desta calculamos, seu tempo de existência. Os resultados estão resumidos na Tabela 3; uma empresa que não informou a data de fundação e foi desconsiderada nestes cálculos.

Tabela 3 – Tempo de existência da empresa

Tempo de existência da empresa	Anos desde a criação
Média do tempo de existência	11,5
Maior tempo de existência	37
Menor tempo de existência	1
Desvio padrão do tempo de existência	8,4
Total de empresas consideradas	30

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 4 – Número de funcionários

Número de funcionários	Valor
Média de funcionários	18,4
Maior número de funcionários	140,0
Menor número de funcionários	0

Desvio padrão do número de funcionários	32,2
Total de empresas consideradas	29

Fonte: elaborada pelos autores.

A Tabela 4 traz informações sobre o número de funcionários. Duas empresas não informaram o número deles e foram desconsideradas nestes cálculos. A empresa com 140 funcionários é atípica no grupo de empresas. Pertence ao setor de transportes e seu gestor é contratado. Outra empresa que se destaca com 90 funcionários atua no setor de comércio atacadista/varejista. As demais limitam-se a duas dezenas. Há duas empresas sem funcionários e uma com apenas um funcionário. Estas três empresas pertencem ao setor de vendas de jornais/revistas.

Ainda em relação às empresas referenciadas na Tabela 4, a partir dos valores informados do número de funcionários e faturamento anual bruto, classificamos as empresas em micro, pequenas e médias. Quando se utiliza um e outro critério, obtêm-se classificações diferentes. Nos casos em que houve divergência, a empresa foi classificada no porte menor. A Tabela 5 resume a frequência encontrada para cada categoria. Duas empresas não puderam ser classificadas por não terem informado o faturamento anual bruto. O maior número das empresas classifica-se como microempresa. Nas duas empresas classificadas como médias, os gestores são profissionais contratados e estas empresas existem há mais de 15 anos.

Tabela 5 – Porte da empresa

Porte	Frequência absoluta	Frequência relativa
Micro	19	65,5%
Pequena	8	27,6%
Média	2	6,9%
Total de empresas consideradas	29	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na análise do conteúdo das concepções dos empresários, a dimensão com maior frequência foi *programação*, associada à escola do Planejamento. As seguintes palavras e expressões caracterizam esta dimensão: ação/ações, planejamento, programação. Esta dimensão apareceu 17 vezes (em 53,1% das respostas – R01, R06, R22, R07, R09, R11, R12, R13, R16, R18, R21, R23, R24. R29, R30, R32, R33).

Em segundo lugar, considerando a frequência, aparece a dimensão *orçamento*, também associada à escola do Planejamento. Esta dimensão apareceu 14 vezes (em 43,8%

das respostas – R01, R02, R06, R22, R07, R11, R15, R16, R21, R24, R26, R28, R29, R32). As palavras e expressões associadas a esta dimensão, durante a análise, foram: resultado(s), análise financeira, planejando/realizado e receita/custo/lucro.

A dimensão *análise competitiva*, associada à escola do Posicionamento, aparece como a terceira mais frequente, com 10 ocorrências (em 31,3% das respostas – R08, R13, R14, R19, R21, R25, R27, R31, R32, R35). As palavras e expressões associadas a esta dimensão, durante a análise, foram: concorrentes/concorrência, competitividade, acompanhamento/monitoramento do mercado.

Em seguida, a dimensão *cenário*, da escola do Planejamento, aparece em 25% das respostas (com 8 ocorrências – R02, R06, R11, R16, R21, R24, R29, R35). As palavras e expressões associadas a esta dimensão, durante a análise, foram: projeção de longo prazo, cenário(s). A quinta dimensão mais presente nas respostas foi a *visão*, associada à escola Empreendedora, com 6 ocorrências (com 18,8% de ocorrência – R06, R22, R11, R16, R26, R35). As palavras e expressões associadas a esta dimensão, durante a análise, foram: visão, enxergar e futuro.

As dimensões *análise SWOT* (Escola do *design*) e *mapa* (Escola Cognitiva) foram identificadas em 15,6% das respostas (5 ocorrências cada uma, em respostas distintas). Já as dimensões *estratégia genérica*, *grupo estratégico*, *critério*, *conceito*, *estilo*, *relacionamento*, *incrementalismo*, *competência essencial*, *barganha*, *conflito*, *coalizão*, *jogo político*, *rede*, *aliança*, *seleção*, *complexidade*, *nicho*, *configuração*, *transformação*, *revolução* e *revitalização* não aparecem nos textos das respostas. As dimensões *golpe ousado*, *quadro*, *percepção*, *interpretação*, *esquema*, *adaptação*, *evolução* e *contingência* aparecem poucas vezes nas respostas. Para ajudar na interpretação, foi realizada a contagem das palavras com maior ocorrência, com ajuda dos recursos do editor de texto. A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 6 – Palavras mais frequentes

Palavra	Número de ocorrências
Ação e Ações	31
Objetivos	13
Mercado	13
Resultado	7
Planejamento	7

Organização (na ação de organizar)	6
Foco	5
Plano	4
Metas	3
Competitividade	3
Análise	2

Fonte: Elaborada pelos autores.

Identificamos, na análise, uma alta frequência para *ação* e *ações*, o que era esperado para organizações de pequeno porte, onde o quadro de pessoal é reduzido e o poder tende a ser centralizado no gestor ou no proprietário (MINTZBERG, 1979), que pensa a estratégia ao mesmo tempo em que possui atribuições operacionais (MINTZBERG; QUINN, 2001): (1) “É a forma de organizar ações para se ter melhores resultados no negócio” [R01]; (2) “É a diretriz que norteia as ações de uma empresa. Ela dá o foco” [R30]; (3) “Estratégia é o que a empresa decide fazer para atingir um objetivo” [R31].

Não identificamos, na análise, uma alta frequência de palavras que indicam o papel das idiossincrasias dos gestores-proprietários (preferências, expectativas, valores e personalidade) sobre suas concepções de estratégia (LIBERMAN-YACONT; HOOPER; HUTCHINGS, 2010), nem palavras relacionadas à cultura organizacional (BEAVER; PRINCE, 2004). Ao invés de motivações, expectativas, incertezas e dúvidas pessoais, o público pesquisado mostra imagens da estratégia associadas ao caráter prático: *organizar ações* e *fazer*. As palavras *norteia* e *resultado*, e a expressão *atingir um objetivo* também denotam reforço na associação entre estratégia e plano de ação. Nas concepções dos empresários, portanto, a estratégia direciona ações e, por isso, a preocupação com os resultados também é explícita.

Mesmo as palavras *mercado* e *resultados* são bem menos frequentes em relação à palavra *ação*. Isto é preocupante, visto que as atitudes e a visão desse público sobre os aspectos estratégicos do mercado (LEMES; PISA, 2010; MAJUMDAR, 2008) e a visão desses empresários sobre competir e colaborar (MORRIS; KOÇAK; ÖZER, 2007) são aspectos essenciais para a condução de negócios em MPMEs. Esse resultado é coerente com o pressuposto que os administradores de MPMEs ocupam-se com as rotinas e o dia a dia da gestão e reduzem sua ação como estrategistas (MONTGOMERY, 2012). Também estão ausentes, das concepções de estratégias do público pesquisado, os aspectos relacionados com à responsabilidade pessoal (POWELL, 2014) e às responsabilidades sociais e ambientais

de uma prática ou processo estratégico, enraizado nas relações sociais, políticas, econômicas e culturais e dos possíveis impactos negativos de decisões estratégicas (BEAVER; PRINCE, 2004; JONES; SPICER, 2009; VERDUIJN; DEY; ESSERS, 2014).

Finalmente, os resultados mostram forte preocupação, por parte do público pesquisado, com dimensões da escola do Planejamento e da estratégia como ação deliberada, o que é pouco coerente com as pesquisas, que mostram que as atividades estratégicas em pequenas e médias empresas são mais intuitivas (BEAVER; PRINCE 2004; NONAKA; SOUZA, 2011). Isso implica a necessidade de comprovação do quanto essas concepções dirigem a prática do público pesquisado, pois ter plano, afirmar que são realizadas ações deliberadas ou enfatizar a performance e o resultado de curto prazo não são sinônimos de ter estratégia (WIKLUND; SHEPHERD, 2005), nem implica automaticamente o alcance de resultados no longo prazo. O fracasso também está ausente das concepções de estratégia desse público (McCARTHY; RIORDAN; GRIFFIN, 2014).

6 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA E CONCLUSÃO

Os resultados desta pesquisa sugerem um entendimento restrito do que é estratégia empresarial para os que dirigem micro, pequenas e médias empresas na cidade de Uberlândia, localizada na região do cerrado mineiro. O público pesquisado foi composto por trinta e um proprietários e gestores profissionais que participam de um programa nacional de formação de empreendedores – Programa Empreender, promovido localmente pela ACIUB em parceria com a CACB, o SEBRAE, a Prefeitura Municipal e a Federaminas. Esse programa é desenvolvido em todo o país por meio de associações locais.

Os objetivos do programa local, que tem como base os objetivos do Programa Empreender em âmbito nacional, são ambiciosos porque pressupõem uma atuação ampla e complexa dos participantes: conquistar mercados, atuar como agentes estratégicos no processo de desenvolvimento da cidade e da região, aumentar a competitividade das MPMEs, e buscar o aprendizado pela troca de experiências, que vai além de ganhos econômicos, de modo que possam gerar ganhos para o empresário, o setor, a cidade e o Estado.

O predomínio das dimensões da escola do *Planejamento* e a presença, em segundo plano, de elementos da escola *Empreendedora* e do *Posicionamento* produzem imagens da estratégia como *ação deliberada*. Esta concepção restrita de estratégia poderá limitar o alcance daqueles objetivos, que pressupõem a formação de pessoas que possam ser atores e agentes da transformação da cidade e da região. Para essa atuação mais ampla, as concepções de estratégia relacionadas à escola do poder, da cultura, do aprendizado e da escola ambiental são essenciais. Está ausente o reconhecimento da estratégia, não somente como um processo que se conduz individualmente, mas que se realiza coletivamente a partir de negociações dos diferentes interesses, necessidades, valores e visões de mundo. Além disso, estão ausentes da concepção de estratégia os aspectos relacionados à responsabilidade social de atividades de criação e gestão de micro, pequenas e médias empresas e, ainda, aspectos da pessoa: história de vida, incertezas, intuição, sentimentos e emoções.

Futuros trabalhos podem ampliar geograficamente a análise dos participantes do Programa Empreender, e adotar critérios estatísticos para a seleção do público e a generalização dos resultados. Estudos multivariados podem ser aplicados para identificar relações entre as dimensões e as variáveis pesquisadas. A aplicação de técnicas de coletas de dados intensivas também pode trazer novos aspectos desse programa ao conhecimento público.

Ao contrastar os amplos objetivos de um programa de formação de empreendedores e lideranças locais e nacionais com as concepções dos participantes desse programa a respeito do que é a estratégia, suas vantagens e desvantagens, identificamos os direcionamentos do programa para a elaboração de planos de ação, o alcance de resultados e a análise do mercado. Todavia, outros aspectos, igualmente relevantes, não são considerados como parte necessária e inseparável de fazer estratégia: inovação, mudança cultural, jogos políticos, redes e coletividades, alianças, questões éticas e de responsabilidade social e ambiental, intuição, incertezas, fracassos. Portanto, os resultados desta pesquisa mostram a necessidade de revisão das propostas de capacitação desses gestores, com a inclusão de reflexão e análise crítica da aplicação concreta e sistemática das estratégias e das ferramentas estratégicas no dia a dia de MPMEs e dos impactos que as

decisões, os comportamentos e as práticas estratégicas trazem para indivíduos, organização, sociedade e cultura da cidade e da região.

REFERÊNCIAS

AMORIM, M. A. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE UBERLÂNDIA. **Programa empreendedor**. 2010. Disponível em: <<http://www.empreenderuberlandia.com.br/empreender.php>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In. BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 189-217.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In. BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Editora Vozes, 2010. p. 17-36.

BEAVER, G.; PRINCE, C. Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11, n. 1, p. 34-49, 2004.

BRASIL. **Lei Complementar N° 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte... Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 05 jun. 2013.

CARSUD, A.; BRÄNNBACK, M. Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 9-26, 2011.

CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS DO BRASIL. Portal empreendedor. 2013. Disponível em: <<http://www.empreender.org.br/sobre>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

CORNELISSEN, J. P.; HOLT, R.; ZUNDEL, M. The role of analogy and metaphor in the framing and legitimization of strategic change. **Organization Studies**, v. 32, n. 12, p. 1701-1716, 2011.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilos cognitivos: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p. 27-45, 1998.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2012**. Curitiba: IBQP, 2012. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/Empreendedorismo%20no%20Brasil%202012.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2014.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: 2013. Curitiba: IBQP, 2013. Disponível em: <<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

GORTON, M. Overcoming the structure-agency divide in small business research, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 6 n.5, p.276-293, 2000.

JONES, C.; SPICER, A. **Unmasking the entrepreneur**. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2009.

KELLE, U. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. In. BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Editora Vozes, 2010. p. 393-415.

KRONBERGER, N.; WAGNER, W. Palavras-chave em contexto: análise estatística de textos]. In. BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Editora Vozes, 2010. p. 416-442.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMES, A. B. Jr.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIBERMAN-YACONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: Exploring the Australian information technology sector. **Journal of Small business Management**, v. 48, n. 1, p. 70-95, 2010.

MAJUMDAR, S. Modelling growth strategy in small entrepreneurial business organisations. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 17, n. 2, p. 157-168, 2008.

MCCARTHY, P. T.; RIORDAN C. O'; GRIFFIN, R. The other end of entrepreneurship: a narrative study of insolvency practice in Ireland. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 20, n. 2, p. 173-192, 2014.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-440.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v.11, p.171-195, 1990.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, v.30, n.1, p.11-24, 1987.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H. WATERS, J. A. Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, n.6, 257-27, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C. A. **O estrategista**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

MORRIS, M. H.; KOÇAK, A.; ÖZER, A. Coopetition as a small business strategy: implications for performance. **Journal of Small Business Strategy**, v. 18, n. 1, p. 35-55, 2007.

NASCIMENTO, M.; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A.; ENSSLIN, E. R. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sobre a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 244-283, 2013.

NONAKA, H. T.; SOUZA, J. P. Formulação e formação de estratégias: o caso de micro e pequenas empresas de confecção e vestuário na cidade de Londrina - PR. **Qualit@as Revista Eletrônica**, v. 12, n. 2, 14 p., 2011.

POWELL, T. C. Strategic management and the person. **Strategic Organization**, v. 12, n.3, p. 200-207, 2014.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, v. 47, n. 4, p. 59-73, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SP. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado de São Paulo. **Causa Mortis (2014)**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/235-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/mortalidade-das-empresas/12945-causa-mortis>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **As MPE na economia. Estudos e Pesquisas**. 2000. Disponível em: <<http://sebraesp.com.br>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil (2004)**. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília: Sebrae, 2011. Disponível em <<http://sebrae.com.br>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Instituto Ethos. Indicadores Ethos - **Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo. 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil (2013)**. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjuntura-economica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2014.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

TAN, J.; FISCHER, E.; MITCHELL, R.; PHAN, P. At the center of the action: Innovation and technology strategy research in the small business setting. **Journal of Small business Management**, v. 47, n. 3, p. 233-262, 2009.

VERDUIJN; K.; DEY, P.; ESSERS, C. Emancipation and/or oppression? Conceptualizing dimensions of criticality in entrepreneurship studies. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 20, n. 2, p. 98-107, 2014.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 71-91, 2005.